

掘りだそう、自然の力。

Calbee

カルビーグループ決算説明会

2019年3月期上期

2018年4月1日～2018年9月30日

TSE code : 2229

カルビー株式会社

2018.10.29

目次

- 1. 2019年3月期上期業績報告**
- 2. 2019年3月期下期の方針・取組み**
- 3. 2020年3月期以降の中期計画について**

1. 2019年3月期上期業績報告

2. 2019年3月期下期の方針・取組み

3. 2020年3月期以降の中期計画について

決算サマリ (対前年)

- 原材料馬鈴しょ不足の影響があった前期に対し、十分な原材料確保と需要の強さから増収・増益
- 連結子会社（カルネコ(株)）の全株式譲渡による特別利益を計上

	2018年3月期上期		2019年3月期上期		伸び率 (%)	ベーカリー子会社 売却影響を除く 伸び率 (%)
	(百万円)	売上高比(%)	(百万円)	売上高比(%)		
売上高	118,822	100.0	121,067	100.0	+1.9	+7.8
営業利益	10,338	8.7	11,740	9.7	+13.6	—
経常利益	10,557	8.9	12,560	10.4	+19.0	—
特別損益	△76	—	1,621	—	—	—
当期純利益	7,045	5.9	9,628	8.0	+36.7	—

決算サマリ (対計画)

- 売上：国内スナックは計画を上回るも、国内フルグラの需要低迷、北米等の不振により、計画未達
- 営業利益：国内フルグラの売上減少、国内のコスト上昇、海外スナックの売上進捗の遅れ等により、計画未達

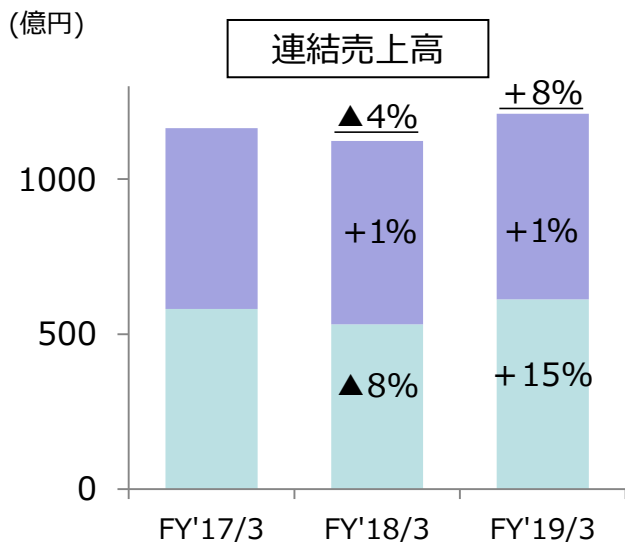
KPIs (重要業績評価指標)	通期目標	2019年3月期 上期計画	2019年3月期 上期実績	計画 進捗
増収率	+1.4%	+3.8%	+1.9%	
営業利益増益率	+10.0%	+22.1%	+13.6%	
営業利益率	11.6%	10.2%	9.7%	
海外売上比率	17.5%	16.6%	15.3%	
販売費比率	15.3%	15.9%	15.6%	

2019年3月期上期業績 売上高推移

売上高の推移（上期）

※FY2017/3およびFY2018/3はベーカリー子会社（2018年4月売却）の売上を除く

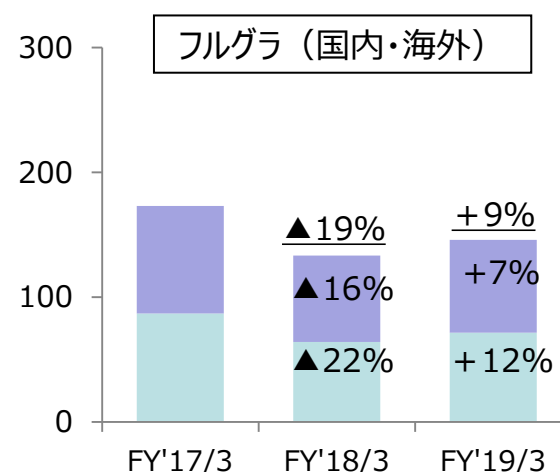
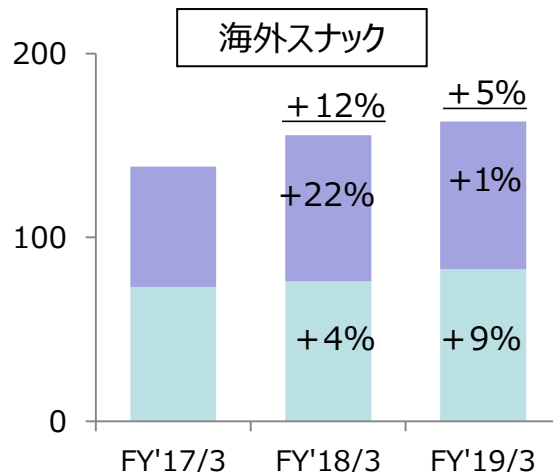
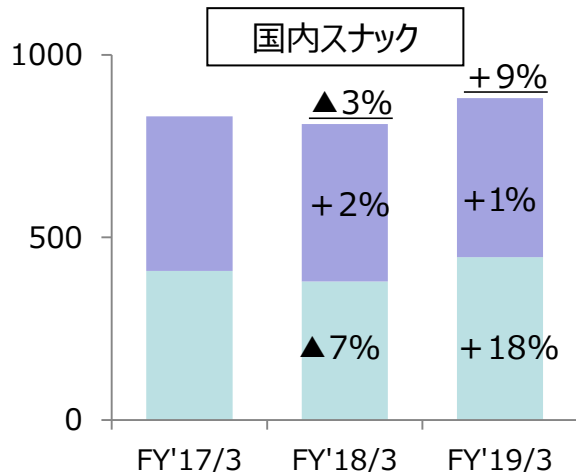
■ 国内スナック、海外スナックが牽引し、連結売上高は前々期も上回る結果に



- 国内スナック：前第1四半期は馬鈴しょ不足影響があったものの、安定的に売上増加
- 海外スナック：新規参入国での事業拡大により、順調に売上拡大
- フルグラ：前期は海外消費の変動影響があるも、当期は中国向け輸出拡大により増収

■ 第1四半期
■ 第2四半期

数値は各期の前年同期比増減、下線は上期の前年同期比増減



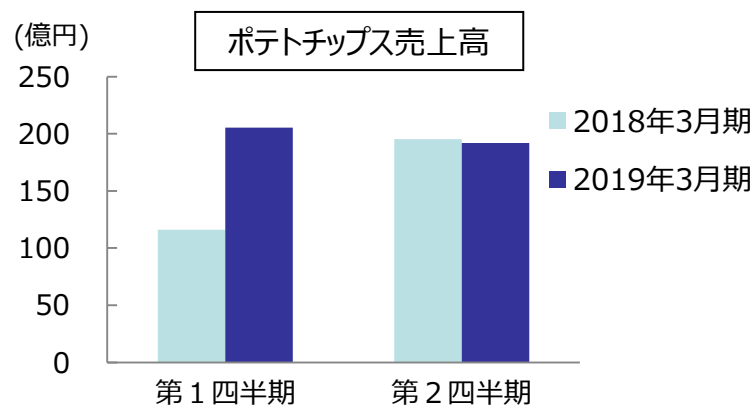
ポテトチップスは強い需要が継続
 個食スナックの新商品（じゃがりこシリーズ等）が売上増加に寄与

(百万円)

	2018年3月期上期	2019年3月期上期	増減	伸び率 (%)	ベーカリー子会社 売却影響を除く 伸び率 (%)
国内売上高	102,742	102,586	△155	△0.2	+6.6
スナック	81,042	88,192	+7,149	+8.8	—
ポテトチップス	31,445	39,967	+8,521	+27.1	—
じゃがりこ	17,220	18,755	+1,534	+8.9	—
上記以外スナック	32,375	29,469	△2,906	△9.0	—
シリアル	12,816	12,408	△407	△3.2	—
国内営業利益 (売上高比)	10,600 (10.3%)	11,781 (11.5%)	+1,181	+11.1	—

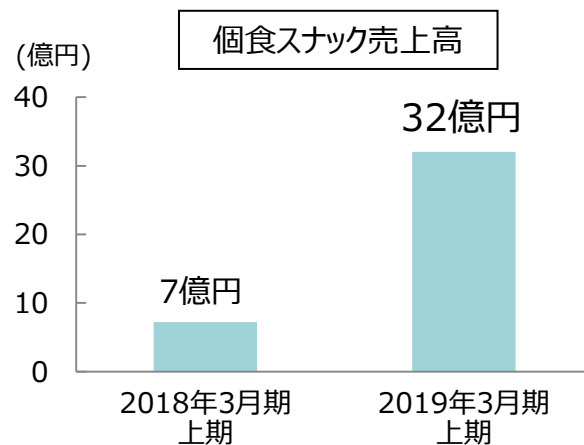
ポテトチップス

- 第1四半期：前期に休売していた商品の販売再開と4～6月の増量キャンペーンが寄与
- 第2四半期：「うすしお味」等の定番品を中心に、増量キャンペーン終了後も好調に推移



個食スナック

- じゃがりこシリーズとして新商品の販売開始
4月「とうもりこ」発売、7月「えだまりこ」発売
- 「miino」「極じゃが」等が売上に貢献



フルグラの中国輸出の拡大、インドネシア・豪州の販売拡大により増収
北米はコスト改善により黒字継続、中華圏は台湾の過剰在庫処分等により利益悪化

(百万円)

	2018年3月期上期	2019年3月期上期	伸び率 (%)	為替影響を除く 実質伸び率 (%)
海外売上高	16,080	18,480	+14.9	16.1%
スナック	15,555	16,299	+4.8	-
シリアル	524	2,181	+315.7	-
海外営業利益	△261	△40	-	-

<地域別業績>

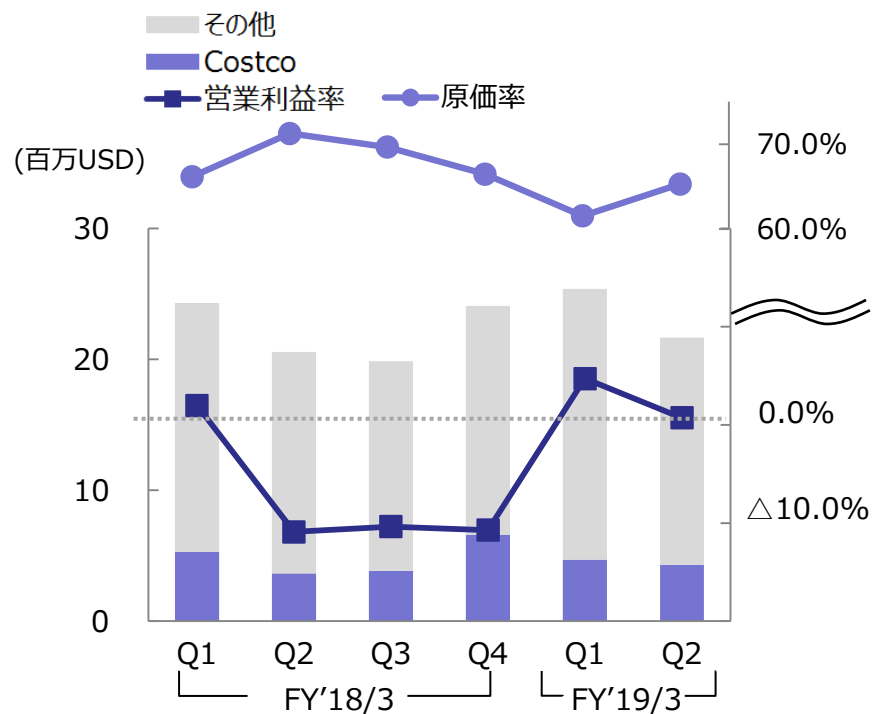
(百万円)

	売上高				営業利益	
	2018年3月期 上期	2019年3月期 上期	伸び率 (%)	実質伸び率 (%)	2018年3月期 上期	2019年3月期 上期
北米	5,002	5,178	+3.5	+4.8	△195	180
中華圏	3,451	5,177	+50.0	+50.7	332	97
韓国	2,708	2,191	△19.1	△20.4	9	△22
その他アジア・豪州	4,215	5,105	+21.1	+24.6	△174	△43
欧州	702	827	+17.7	+15.6	△234	△252

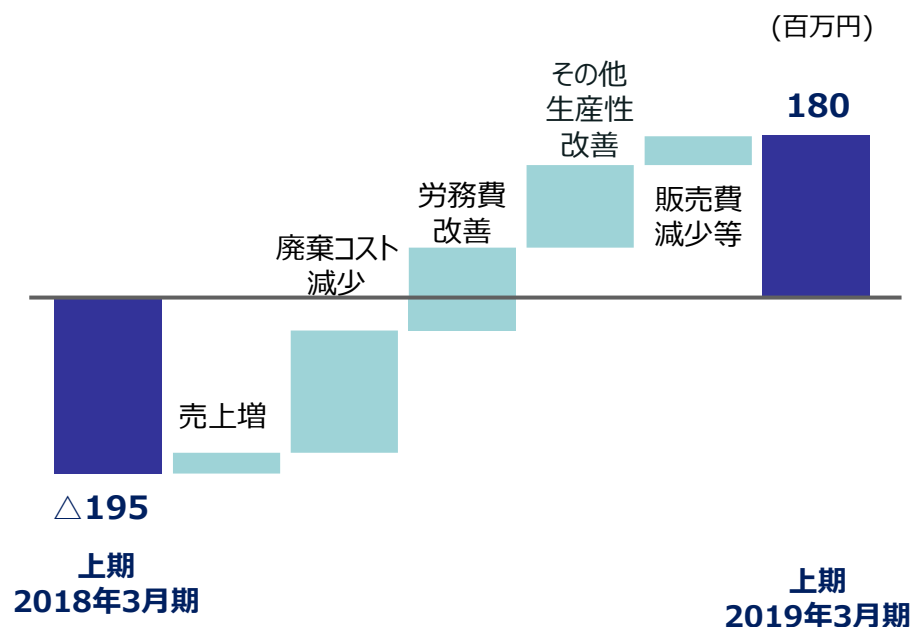
北米

- “Shippers Program”等の販促活動の効果により、前年同期比で増収
- オーガニック新商品への切り替え時間を要し、大口顧客（Costco）における売上は伸び悩む
- 前期の一時的な廃棄コストの減少、労務費の改善等により生産性は改善、黒字を確保

北米事業 売上高・営業利益率・原価率



北米事業 営業利益分析



国内消費は商品拡充、リニューアル等実施するも新規顧客獲得にはつながらず
海外消費は中国向けが着実に拡大

(百万円)

	2018年3月期 上期	2019年3月期 上期	伸び率 (%)
フルグラ売上高	13,338	14,589	+9.4
国内消費	12,813	11,841	△7.6
海外消費	524	2,748	+424.4

<海外消費チャネル別当期売上高>
(百万円)

EC	1,984
小売店舗	763

■ 国内消費

- ・ 「フルグラ糖質オフ」リニューアル
- ・ 継続的な期間限定品の投入（3種のベリー、ココナッツ&バナナ、8倍りんご）
- ・ 健康を軸にしたPR活動や、新規顧客開拓に向けた個食サイズ・Sサイズ活用による販売推進も、需要の底上げには繋がらず

■ 海外消費

8月初旬より京都工場での生産開始

<EC>

- ・ 越境EC：訪日客の間での認知度は高く、安定的に売上拡大基調
- ・ 一般EC：4月から販売開始、露出・認知率を上げるため、積極的な販促活動を実施

<小売店舗>

- ・ 商品ラインアップ（マイグラ）の拡充、配荷店舗における回転上昇

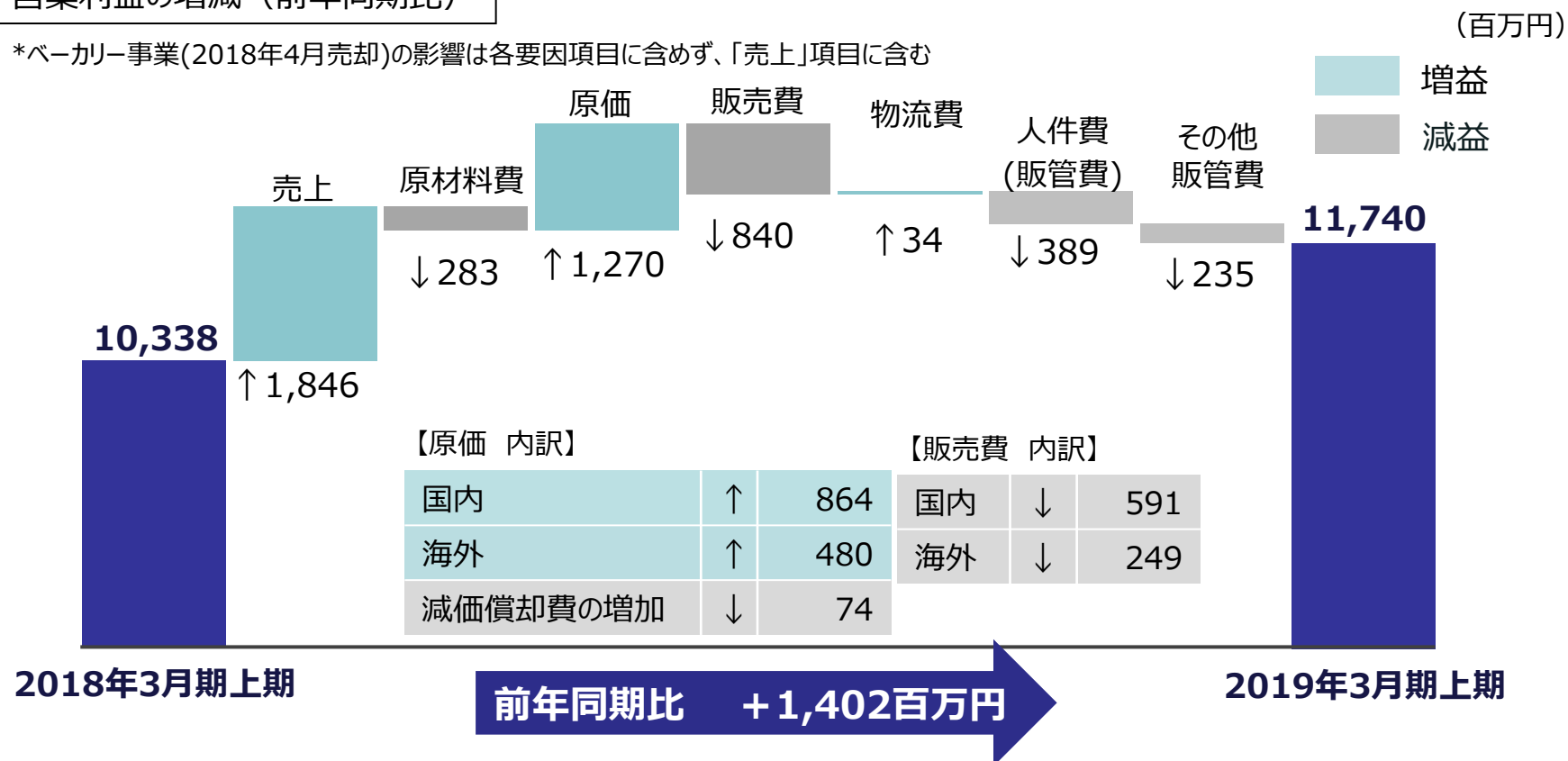
2019年3月期上期業績 営業利益分析

掘りだそう、自然の力。



営業利益の増減（前年同期比）

*ベーカリー事業(2018年4月売却)の影響は各要因項目に含めず、「売上」項目に含む



- 原材料費：包材・食油等の価格上昇
- 原価(国内)：ポテトチップスの工場稼働率上昇による改善
(海外)：北米のコスト改善
- 販売費：馬鈴しょ不足による販売アイテム調整があった前年同期からは増加

1. 2019年3月期上期業績報告
- 2. 2019年3月期下期の方針・取組み**
3. 2020年3月期以降の中期計画について

2019年3月期下期の方針・取組み

	上期の取組み事項	課題	下期の全体方針
国内 スナック	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ポテトチップスの生産・販売強化 ✓ 消費者の多様ニーズに対応した新商品の拡大 	強い需要に対応し、生産・販売を引き続き強化	<ul style="list-style-type: none"> ■ 国内フルグラの低迷北米等の遅れを国内スナックと海外フルグラでカバー ■ 国内フルグラは既存顧客活性化のための商品施策を実施 ■ 北米は新商品による売上回復を目指す
国内 フルグラ	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 離脱者の抑制と新規購入層の獲得のための施策を実施 	新規需要に繋がらず	
海外 フルグラ (中国)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 京都工場での生産開始 ✓ 販売チャネルの拡大（一般ECによる販売開始） 	市場におけるフルグラの認知度向上	
北米	<ul style="list-style-type: none"> ✓ コスト低減・生産性向上を継続 ✓ 大手顧客の売上回復に向けた施策（オーガニック新商品発売等） 	大手顧客における売上回復	
海外 (その他)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ フィリピン合併事業の解消 ✓ 英国ポテトチップスメーカー買収 	地域の集中と選択を継続	

国内スナック

1. 個食スナックの販促強化

「とうもりこ」「えだまりこ」の全国CFを投下し、ブランド定着を図る

2. キャンペーン等によるポテト系スナックの活性化

第3四半期（10月～12月）

大収穫祭

じゃがりこの日

47都道府県ポテトチップス第1弾 など

第4四半期（1月～3月）

47都道府県ポテトチップス第2弾

春ポテト

47都道府県ポテトチップス第3弾 など



秋田『いぶりがっこ味』



東京『てんぷら味』



国内フルグラ

1. 季節限定品の発売、既存品でのフェイスシェアの拡大、店頭での売り場の多面展開の実施

2. 新規顧客獲得のための店頭活動の活性化

3. 新ブランド商品の確立に向け、新商品開発を推進







海外フルグラ（中国）

■ チャネル別施策

- 効果的な露出を高め、認知度の上昇、新たな消費者の獲得を目指す
- <一般EC> アリババ等とのパートナー契約により、ビッグデータを用いたプロモーションを継続
O2OやEC系スーパー等の新型小売での配荷店舗拡大および販売の強化
- <越境EC> 大型販促イベント(W11、W12、春節)での販売拡大を図る
- <小売店舗> 定番売り場での商品ラインアップの拡充

■ 商品施策

- 京都フレーバー等の現地のニーズにあわせた商品ラインアップの拡大
- コスト効率の良い京都工場での生産を拡大

	既発売	発売予定
一般EC	 <p>700gを中心に展開 通常品</p>	 <p>通常品のSサイズ</p>
越境EC	 <p>700gを中心に展開 通常品・チョコバナナ りんご・乳酸菌・糖質オフ</p>	 <p>あずきミルク</p>
小売店舗	 <p>500gを中心に展開 通常品・マイグラ</p>	 <p>抹茶味</p>

海外スナック

北米

- Harvest Snapsのブランド維持・売上回復とスナック新商品の上市
 1. オーガニック新商品をCostcoの当初予定エリアでの販売開始
 2. 新フレーバー 2品の配荷拡大
 3. Popper Duosのスナック売り場での商談を進める



インドネシア

- ポテトチップス市場でのマーケットシェア拡大
 1. 新ラインを増設し、生産体制を強化
 2. 引き続き増量キャンペーンを含めた、積極的な販促活動を実施



UK

- スナックの主要カテゴリーであるポテトチップス事業買収（2018年10月2日付）を通じて、カルビーブランド、Yushoiブランドの強化を図る

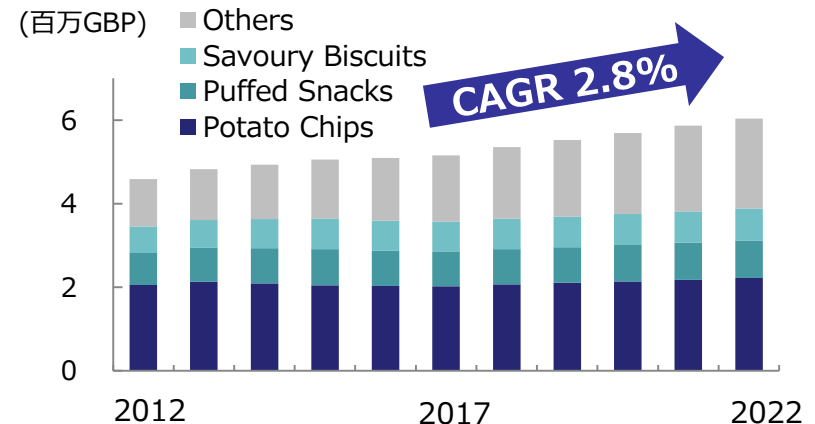
Seabrook社買収について

<Seabrook社>

- 1945年創業の老舗菓子メーカー
- 英国のポテトチップス市場シェア3位
- ミッドランド地方での高い認知率を誇る伝統的なブランド
- クリンクル（波形）カット製品に強み



UK スナック市場推移



出所：Euromonitor

1. 2019年3月期上期業績報告
2. 2019年3月期下期の方針・取組み
- 3. 2020年3月期以降の中期計画について**

国内既存事業 営業利益率15%

安定収益事業となり次の投資資源を生み出す

事業モデルの転換：よりシンプルに より効率的に

1. 自動化、IoT・AIの活用
2. 賞味期限延長
3. アイテム数や価格バリエーションの再構築 など



国内フルグラ事業

フルグラ事業の深化・進化

1. フルグラの再構築：ターゲット、シーンの拡大
2. フルグラを中心とする事業へと進化



海外事業

「国」と「商品・ブランド」の選択と集中

ブランド展開の開始

- プロダクトブランド型：米国

ハーベストスナップスの次のブランド展開

1. じゃがりこ世界戦略のスタート国
2. スナックフーズ以外の事業研究

- コーポレートブランド型：中国

フルグラを基軸に「カルビー」ブランドの浸透



英国・インドネシアにおいても展開を進める

新規事業

次の柱となる事業に向けて

- 1.馬鈴しょ事業の範囲の拡大
スナックフーズから中食・主食・補食へ
- 2.素材・加工技術を起点とした新事業

PepsiCoとの連携強化



参考資料

製品別売上高、海外国・地域別売上高の詳細等の数値は、
「カルビー株式会社 2019年3月期上期決算 補足資料」に掲載しておりますので、ご参照ください。
<http://www.calbee.co.jp/ir/library/shiryoku.php>

連結損益計算書

掘りだそう、自然の力。

Calbee

	2018年3月期上期		2019年3月期上期		伸び率 (%)	ベーカリー子会社 売却影響を除いた 伸び率 (%)	計画比 (%)
	(百万円)	構成比(%)	(百万円)	構成比(%)			
売上高	118,822	100.0	121,067	100.0	+1.9	+7.8	98.1
国内売上高	102,742	86.5	102,586	84.7	△0.2	+6.6	99.7
海外売上高	16,080	13.5	18,480	15.3	+14.9	—	90.2
売上総利益	49,523	41.7	53,333	44.1	+7.7	—	96.8
販売管理費	39,185	33.0	41,592	34.4	+6.1	—	97.9
販売費	16,805	14.1	18,943	15.6	+12.7	—	96.6
物流費	8,284	7.0	8,203	6.8	△1.0	—	101.4
人件費	8,888	7.5	9,127	7.5	+2.7	—	96.5
その他	5,207	4.4	5,316	4.4	+2.1	—	100.3
営業利益	10,338	8.7	11,740	9.7	+13.6	—	93.0
経常利益	10,557	8.9	12,560	10.4	+19.0	—	100.6
特別損益	△76	—	1,621	—	—	—	—
当期純利益	7,045	5.9	9,628	8.0	+36.7	—	116.9

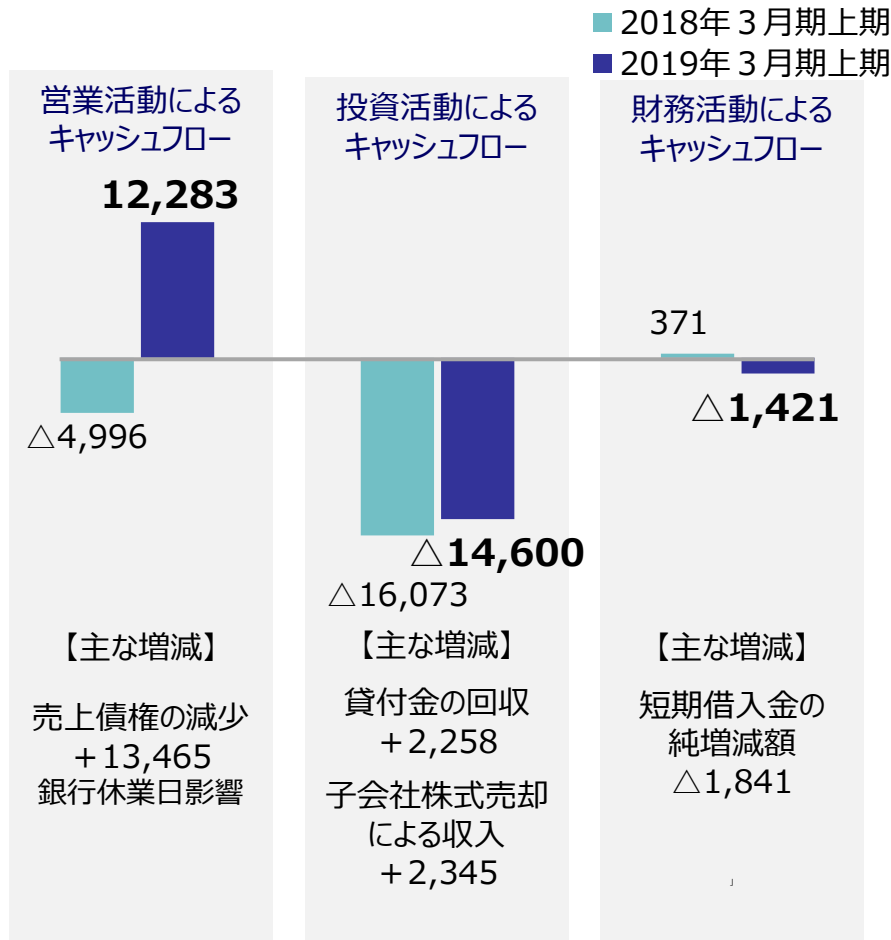
連結財務状況（キャッシュフロー・貸借対照表）

掘りだそう、自然の力。



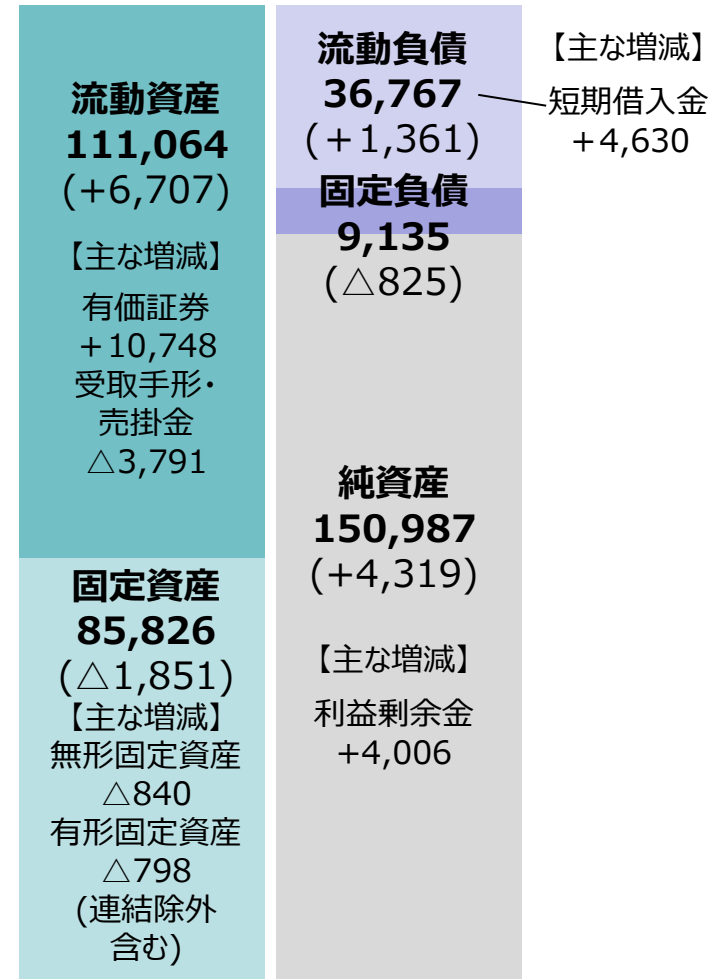
■ キャッシュフロー計算書

現金及び現金同等物残高 (百万円)
 2018年3月末 42,195 ▶ 2018年9月末 **38,723**
 (△3,471)

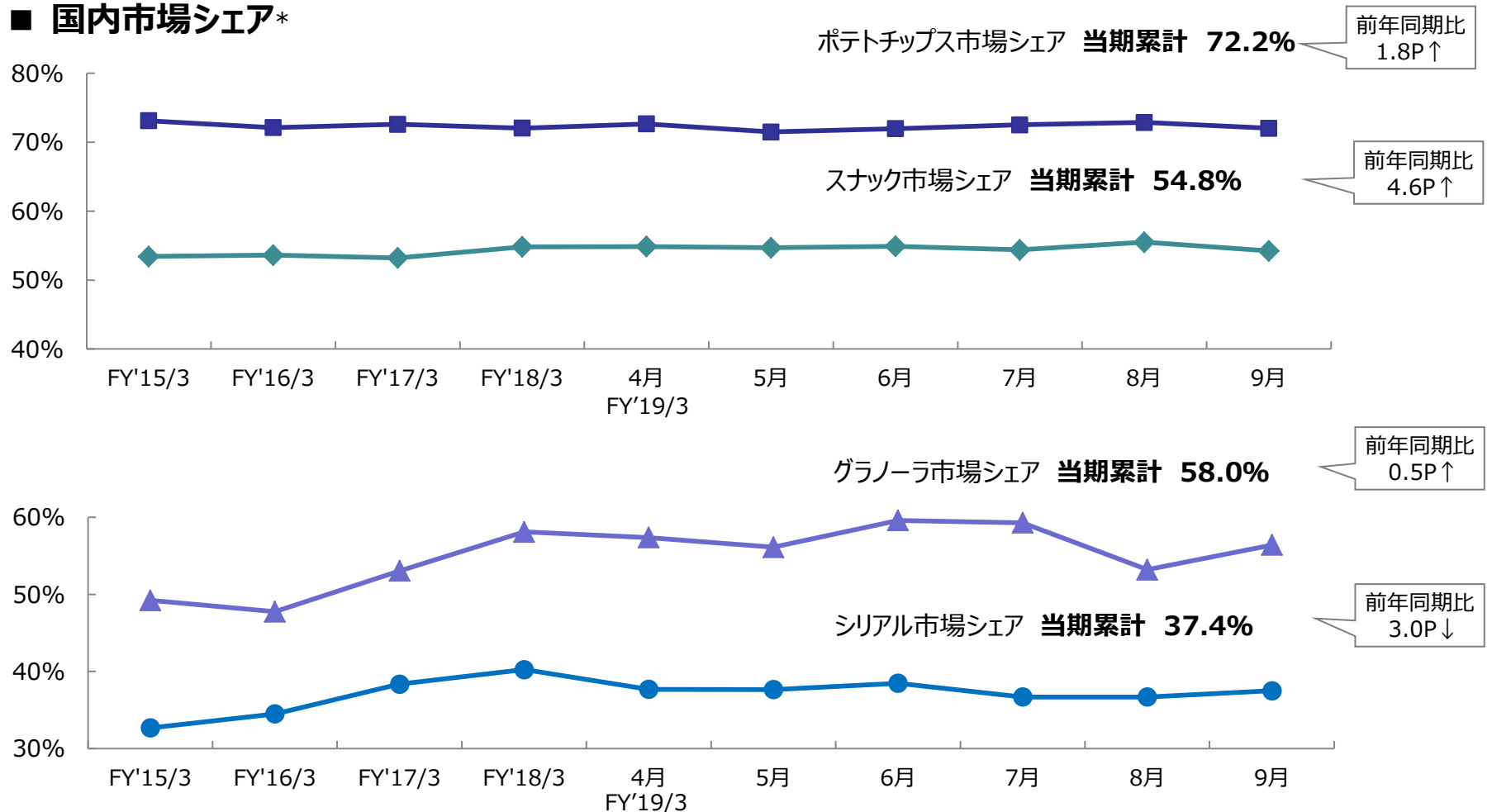


■ 貸借対照表

2018年9月末 総資産 (百万円)
196,890 (+4,856)
 (2018年3月末からの増減)



■ 国内市場シェア*

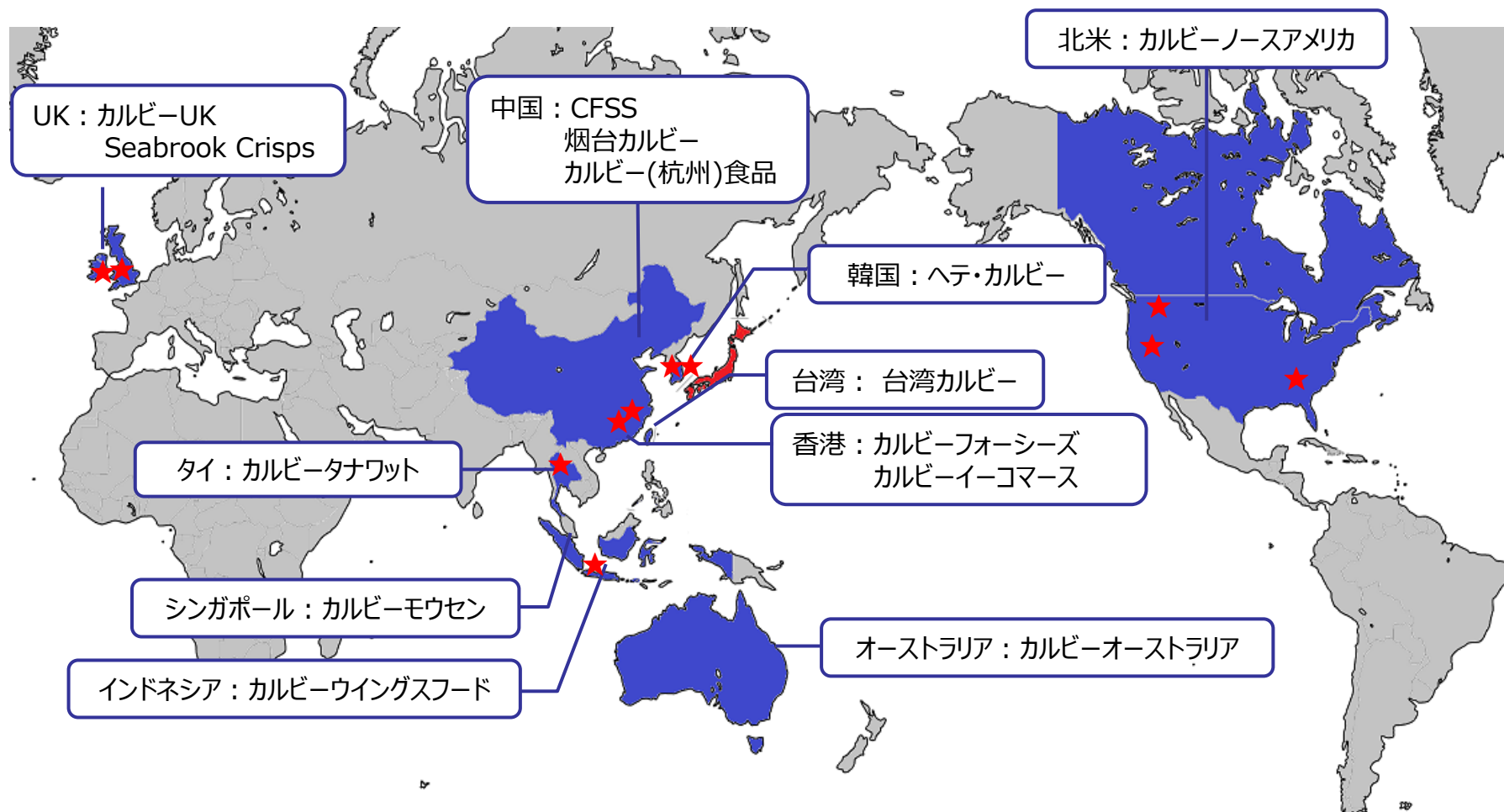


* 出所：(株)インテージSRI 全国全業態 金額ベース
 当期累計：2018年4月～2018年9月
 前年同期：2017年4月～2017年9月
 FY'15/3-FY'19/3：2014年4月～2019年3月
 スナック市場シェア：カルビーとジャパンフリトレーの合計
 ポテトチップス市場：ポテトチップス(生薄切り・生厚切り)・ポテトシュースト・ケトル合算、非公開PB含む

■ 海外拠点 (2018年10月29日時点)

10か国・地域で展開

★ 生産拠点



本資料に関するお問い合わせ：

カルビー株式会社 IR部

E-mail：2229ir@calbee.co.jp

<https://www.calbee.co.jp/ir/>

- グラフ上の事業年度表記はFY(Fiscal Year)を用いています。FY2019/3(FY'19/3)は2019年3月期を指しており、他の事業年度も同様に表記しております。特にその指定がない表記は、暦年を表しています。
- 本資料に掲載されている、当社の現在の計画、見通し、戦略などのうち、歴史的事実でないものは、将来の業績に係る見通しであり、これらは、現在入手可能な情報から得られた当社の判断に基づいております。当社としてその実現を約束する趣旨のものではありません。実際の業績は、今後様々な要因によって、大きく異なる結果となる可能性があります。
- 本資料には、監査を受けていない参考数値が含まれます。

2018年10月29日開催
2019年3月期第2四半期決算説明会での主な質疑応答

Q1 海外フルグラの売上の伸びが弱いように見えるが、需要の手応えに変化はあるか？

Eコマースでは、一般ECで8月の京都工場新ライン稼働後にアリババ等との Joint Business Partnership を締結し、そのマーケティング効果により、足元のモメンタムは上がってきています。市場規模から見ても一般ECでのチャンスは大きいと考えており、今後も販売拡大に注力していきます。小売店舗向けの売上は、安定して推移しております。

Q2 海外フルグラの各販売チャネル別の下期の見通しは？

通期目標では海外フルグラ全体で売上78億、利益率は約5%で計画しています。売上、利益ともに上期計画に対してはインラインです。下期は、上期対比でEコマースは約1.5倍、小売店舗向けは約2倍の売上を見込んでいます。

Q3 海外フルグラのEコマースで利益を出すことは難しいのではないかと？

マーケティングを積極的に実施することにより販売費は増加しますが、工場の稼働上昇によって原価を下げることで利益を創出できると考えています。

Q4 国内フルグラの下期施策内容にはこれまでと変化が見られないが、再び拡大していけるのか？

現状の商品と販売施策だけでは、今後の大きな成長は難しいと考えています。まだ獲得できていない男性層に訴求する商品や形状の異なるタイプの新商品などの研究開発と、商品ラインアップの拡大に向けた生産ラインの整備など、来期に向けて新たな取り組みを進めます。

Q5 国内スナックは、来期以降も安定収益事業として増益を継続できるのか？

中期的には、国内事業については安定した売上を維持しながら、利益を拡大していきます。施策としては、個食スナック等の売上比率を増やすとともに、販売アイテム数と価格バリエーションを検討していきます。また、コスト面では国産馬鈴しょの使用比率を高めることで、原価の低減を図ります。

Q6 第2四半期(3か月)で国内スナック売上は微増だったが、計画どおりか？

計画通りです。前期第2四半期で発売したア・ラ・ポテトやラブジャパン第1弾が、今期は第3四半期に発売になるためです。

Q7 北米事業は Harvest Snaps のオーガニック新商品が遅れているということだが、売上回復の見通しは？

北米はコスト構造の改善により今期黒字を継続していますが、売上についてはやや苦戦しています。Harvest Snaps オーガニック新商品は Costco に導入していますが、8リージョンのうち切り替えができていないのは半分程度で、年内に導入すべく商談を進めています。10月から Popper Duos をスナック棚で販売開始しましたが、まだ大きな売上は見込めないため、Harvest Snaps オーガニック新商品、新フレーバー2品の配荷を増やしていきます。また、Shippers Program 等の販促活動も積極的に進めて、売上回復を目指します。

Q8 北米事業は第2四半期で原価率が悪化しているがその要因は？

第1四半期と比べて売上が減少し、稼働率が悪化したためです。大きな廃棄などのコストは発生していません。

Q9 PepsiCo との連携について、今後の進め方を教えて欲しい。

両社の新体制において、地域ごとの双方の強みを生かして、事業の連携を検討していきます。

以上